

PAR THOMAS LE DIOURON (94)



Cofondateur,  
Impulse Partners,  
cabinet de conseil  
en direction générale

# Piloter l'innovation en période d'incertitude

ET FRANÇOIS CHOPARD



Cofondateur,  
Impulse Partners,  
cabinet de conseil  
en direction générale

Dans des marchés fortement marqués par l'incertitude et la volatilité, l'innovation reste un des rares leviers dont l'entreprise garde la maîtrise pour piloter son avenir. Cela implique d'adapter le fonctionnement de la R&D pour faire face aux défis du monde actuel. Une adaptation qui concerne certes le pilotage et les budgets, mais surtout la place assignée à la R&D au sein de l'entreprise et les missions qui lui sont assignées.

## Un symbole du capital intellectuel de l'entreprise

À l'heure où médias et politiques n'ont jamais autant décrié délocalisations, rationalisations industrielles, réductions de coûts et déshumanisation des entreprises, la fonction R&D est souvent présentée comme le dernier rempart du bon fonctionnement de nos entreprises. Ce modèle de R&D classique, garant de l'excellence et du savoir-faire «à la française», est fièrement relayé et soutenu par les pouvoirs publics, notamment en matière financière via les différents dispositifs de crédit impôt recherche, de pôles de compétitivité et de financement de projets nationaux ou européens.

## Rôle accessoire

Paradoxalement, cette image – bien que valorisante – dessert la R&D, car elle la cantonne à un rôle de faire-valoir académique qui n'est pas central dans la vie de l'entreprise et l'éloigne des leviers de création de valeur à court terme. Du fait de sa complexité technique, la R&D est rarement un sujet géré directement par la direction générale ou le comité exécutif : généralement déléguée à une équipe de spécialistes techniques, gérée avec des méthodologies et des processus propres, la R&D demeure en marge et est insuffisamment corrélée à la réalité des cycles du business de

## REPÈRES

Pour la plupart des grandes entreprises françaises, la R&D est une formidable vitrine de l'entreprise, preuve irréfutable de son *leadership* technique, dont elle constitue la caution intellectuelle et le centre d'expertise. Elle contribue largement au rayonnement du groupe, et occupe généralement une bonne place dans la communication de l'entreprise. Elle permet de faire rêver les managers visionnaires et de mobiliser la fibre sociétale des collaborateurs autour des défis du futur : nouveaux marchés, développement durable, alternatives énergétiques, diminution des ressources naturelles, etc.

l'entreprise. Au sens plus large, le terme «innovation» s'est galvaudé. Pas une entreprise aujourd'hui qui ne s'auto-décrite «innovante». En pratique, au-delà des intentions et des discours, l'innovation n'est pas suffisamment valorisée pour sa contribution réelle, ni positionnée ni gérée comme un véritable levier de performance et de différenciation.

## Volatilité et incertitudes fortes

Ce qui est nouveau, c'est la volatilité des cycles d'activité, et les modèles classiques de R&D ne sont pas adaptés pour bien y répondre. La période actuelle se caractérise par une forte volatilité de l'activité associée à une grande incertitude, et cela dans tous les secteurs. Les entreprises doivent donc se préparer à faire face à des cycles soudains, aussi bien des ralentissements (comme en ont connu la construction et l'automobile depuis 2009, après une période euphorique 2007-2008) que des booms (comme l'aéronautique depuis 2009, après un creux en 2007-2008). De plus, les groupes sont désormais mondiaux et doivent bien souvent faire face à des situations de crise dans certains pays tandis que d'autres pays sont en pleine croissance.

Le terme  
«innovation»  
s'est galvaudé



## Mauvais positionnement

Dans beaucoup d'entreprises, la R & D est en passe de devenir une fonction support, un poste de coût obligé au même titre que le développement durable et la communication.

Il n'est pas étonnant que l'essentiel de la communication des entreprises porte plus sur les moyens mis en œuvre (budgets R & D, nombre de chercheurs, brevets, etc.) que sur les résultats obtenus (nouvelles offres de produits et services, retour sur investissements, etc.).

## Schéma inadapté

Une R & D classique, conçue, dimensionnée et outillée pour travailler sur des cycles longs (de l'ordre de trois à cinq ans), vit mal cette volatilité accrue. En période de ralentissement économique, les entreprises sont contraintes de réduire leurs dépenses et de limiter leurs investissements qui ne rapportent pas immédiatement – dont la R & D fait partie. À l'inverse, en période de forte activité économi-

que, l'entreprise fait généralement face à un déficit de ressources humaines, et va mobiliser en priorité ses ressources internes sur la captation de la valeur actuelle plutôt que future – et reléguer la contribution de la R & D au second plan. Le modèle classique de la R & D a besoin d'un cap stable pour inscrire son action dans la durée : ainsi, plus le contexte économique est volatil, moins une R & D classique aura de contribution.

## Nouveau modèle de R & D

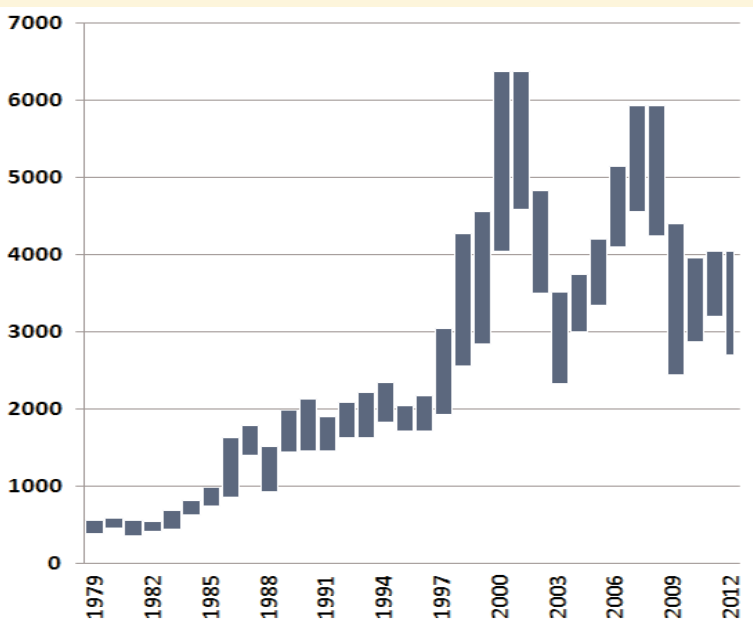
En période de forte incertitude, l'entreprise n'a plus de contrôle sur les facteurs extérieurs. L'innovation est bien un des seuls leviers qu'elle maîtrise encore pour reprendre la main sur son destin.

Continuer à innover en temps de crise est primordial et peut produire des impacts à court terme en générant de nouveaux revenus pour l'entreprise auprès de ses clients actuels (en adressant d'autres besoins), en créant des ruptures dans le coût de revient des produits (substitution dans l'automobile de pièces métalliques par des pièces en plastique injecté), en se différenciant et en gagnant des parts de

marché (enseignes *low-cost* dans la grande distribution), en conservant un premium prix dans un contexte d'érosion des prix (packagings alimentaires à ouverture facile et refermable), ou encore en maximisant l'utilisation de ses actifs avec des investissements minimaux (magasin développant une plateforme de commerce électronique).

À l'inverse, en temps de boom, l'innovation peut aussi produire des impacts à court terme en développant de nouveaux modèles rapidement pour mieux capter la valeur du marché (Apple contre Samsung sur les *smartphones*), en anticipant des ruptures dans les usages

## CAC 40 – L'historique du CAC 40 depuis 1979 (reconstitution pour la période 1979-1987)



Historique de l'indice CAC 40 : volatilité et incertitude se sont fortement accrues ces dernières années sur les marchés.

**Le modèle  
d'innovation  
doit s'adapter  
aux cycles  
des marchés**

- ▶ et technologies pour sécuriser les revenus futurs (syndrome Kodak qui s'est concentré sur son modèle pellicule à forte marge et n'a pas su voir l'émergence du numérique), ou tout simplement en imposant un *leadership* face à des acteurs émergents en forte croissance (équipementiers chinois).

Le modèle d'innovation doit s'adapter structurellement aux cycles des marchés et être capable de contribuer aussi bien en cas de crise soudaine qu'en cas de forte reprise.

### Vision stratégique et flexibilité

L'enjeu est donc de construire une R & D flexible et de la piloter, ce qui impose de développer une vision stratégique, de privilégier une approche par le marché et de développer la réactivité et l'agilité des équipes de R & D.

Au plan stratégique, il faut développer une vision intégrant plusieurs scénarios d'évolution de l'activité, l'entreprise peut anticiper différentes évolutions : un changement de *business model*, de nouveaux modes de production, de distribution, de financement, ou encore un nouveau positionnement « entrée de gamme » ou « haut de gamme ». Cette vision s'appuie sur une écoute accrue des attentes et des besoins – exprimés ou non – des clients et du marché. Une vision qui balaie toutes les dimensions de l'innovation : produit ou service, *business model*, processus internes et réduction des coûts.

En ce qui concerne l'approche marché, peu d'entreprises ont structuré une véritable fonction innovation avec des objectifs et des moyens marketing-R & D harmonisés. Dans des grou-

pes qui se sont très largement internationalisés, la capacité à créer de la valeur n'est pas tant liée aux moyens propres d'une R & D ou d'un marketing central qu'à la qualité de la courroie de transmission entre des idées innovantes et les marchés à l'autre bout de la planète – marchés dont la taille, le dynamisme et les caractéristiques n'ont bien souvent rien de comparable avec les marchés « historiques » européens dont sont issus la plupart des équipes R & D et marketing des grands groupes. Pour mieux aligner la R & D sur les besoins des pays, il est indispensable de mettre en place localement des structures d'analyse du marché, d'identification des opportunités, et de s'appuyer sur des moyens de développement locaux (laboratoires, partenariats locaux, tests clients, etc.).

### Inertie contre agilité

Les missions et le positionnement d'une R & D moderne, ouverte et plus agile, doivent être revisités afin de lui permettre de devenir un facteur central de la performance de l'entreprise. Perçue comme une activité à forte inertie, la R & D est souvent utilisée comme une variable d'ajustement des coûts, mais pas assez comme un accélérateur des évolutions en cours. Les ressources R & D sont généralement des équipes internes, et la gestion d'un portefeuille de R & D s'assimile bien trop souvent à un exercice de gestion d'une masse salariale spécialisée.

Les budgets de R & D des grands groupes sont des enveloppes annuelles reconduites d'année en année moyennant quelques ajustements. Cependant, pour des entreprises qui se sont largement internationalisées et diversifiées, il est impossible d'assurer en interne le maintien de la bonne expertise au bon moment. Et encore moins de savoir avec exactitude de quelle compétence on aura besoin demain. Il faut donc impérativement s'ouvrir sur l'extérieur et piloter la R & D non plus comme un centre interne de ressources spécialisées, mais comme une plate-forme de collaboration avec d'autres industries, ses fournisseurs, des *start-ups*, des laboratoires, des clients, etc. Pour orienter son action de manière agile et réactive, une gouvernance de l'innovation doit édicter des règles d'arbitrage claires entre les différents projets d'innovation et une prise de risque maîtrisée dans les investissements. ■

**Piloter la R & D  
comme une  
plate-forme  
de collaboration avec  
d'autres  
industries**

### Innovation de rupture

**Le groupe SEB a su concevoir des innovations de rupture, fortement différenciatrices de la concurrence et créatrices de valeur. C'est le cas de la friteuse *Actifry*, qui ne nécessite qu'une cuillère d'huile pour 1 kg de frites fraîches, de l'aspirateur balai sans fil et sans sac *Air Force*, de l'autocuiseur *Nutricook* qui offre quatre programmes de cuisson ou de la yaourtière *MultiDélices* qui prépare yaourts, fromages blancs et desserts. SEB a ainsi renouvelé les usages et les modes de consommation et conquis rapidement des positions de leader dans de nombreux pays européens.**